

Yvon PESQUEUX
 C.N.A.M.
 Chaire “ Développement des Systèmes d’Organisation ”
 292 rue Saint Martin
 75 141 PARIS Cédex 03
 FRANCE
 Phone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
 FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
 E-mail pesqueux@cnam.fr
 Site web www.cnam.fr/lipsor

UN MODELE “ EUROPEEN ” DE LA R.S.E. ?

Les contours possibles d’une perspective culturaliste de la R.S.E.

Et c’est seulement par la comparaison terme à terme de propositions qu’il est possible de fonder un “ culturalisme ” de la perspective qui permettrait de distinguer une compréhension européenne d’une compréhension américaine (l’autre référence qui sera utilisée ici) sur la base de stéréotypes dont on essaye d’éviter qu’il s’agisse de préjugés. Avant de s’engager dans cette voie, examinons rapidement le jeu subtil (et souvent pervers) qui s’établit entre idéal-type – stéréotype et préjugé. “ L’interculturel ” est en effet le moment de confrontation entre des éléments culturels dont chacun des porteurs est relativement conscient (des comportements externes, des manières d’être au monde, des coutumes, des habitudes, une langue, une histoire etc...) et au contenu émotif très important (valeurs et présomptions, visions du monde, modes de pensée etc...), il nous invite à distinguer idéal-type (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (“ support ” discursif de l’idéal-type tout comme du préjugé) et de préjugé (qui est l’usage affectif “ dégradé ” du stéréotype), comme nous y invite l’ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde. Un stéréotype signifie “ *une action que l’on répète sans l’avoir soumise à un examen critique (...) Ils sont simplificateurs et globalisants, en ignorant les variations* ”. Le préjugé “ *est un jugement (positif ou négatif) qui précède l’expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d’évidence tenant lieu de toute délibération* ”¹. Il y a une composante affective et identitaire dans le préjugé. Le stéréotype peut exprimer un préjugé mais aussi les engendrer. Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n’est pas nécessairement un préjugé, puisqu’il peut être le support d’un idéal-type. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes et en exprime la différence au nom de l’un par rapport à l’autre (perspective comparative). Le stéréotype possède donc une fonction à la fois identitaire et cognitive. L’interculturel commence là où le stéréotype ne débouche pas sur la dévalorisation de l’Autre et c’est bien là ce qui fait toute sa difficulté. Le problème que vient de poser cette brève convocation des notions d’idéal-type, de stéréotype et de préjugé est aussi celui de savoir si les instruments de gestion ne pourraient finalement pas être interprétés dans l’une des catégories comme dans l’autre... En d’autres termes, un modèle “ européen ” de la R.S.E., par exemple, ne pourrait-il pas être un idéal-type tout autant qu’un préjugé ?

D’où l’obligation, pour qui veut parler d’un stéréotype “ anglo-saxon ” de la R.S.E., de lui trouver un stéréotype de comparaison, qualifié “ d’européen ” ici.

Perspective américaine

Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation

Demande “ externe ” ayant induit les codes d’éthique

Perspective européenne

Partie intégrante de la “ philosophie ” managériale au regard d’une culture organisationnelle et d’un management basé sur la référence à des valeurs

Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail

¹ Flécheux L. (2000), “ Stéréotypes et préjugés : des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles ” in *Se former à l’interculturel*, Paris, Centre de documentation Tiers-Monde, Editions Charles Léopold Mayer, pp. 15-18
 Yvon PESQUEUX

Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives " éthiques " émanant des partenaires sociaux
Importance accordée au <i>training</i> formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la <i>common law</i> où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail
<i>Federal Sentencing Guidelines</i>	Partenariat employeurs - employés (dont les syndicats)
Cours d'éthique des affaires dans les cursus de management	Cours sur les implications économique de la vie des affaires, compte tenu de perspectives éthiques

A l'issue de cette perspective comparative, la question qui se pose (mais qui est inhérente à toute perspective culturaliste) est bien celle de la validité des traits ayant permis de construire chacun des deux stéréotypes.

C'est d'ailleurs la question qu'aborde J.-P. Ségal² en soulignant, avec la R.S.E., les contours d'une situation interculturelle riche d'enseignement à partir d'un concept très imprégné de références anglo-saxonnes.

Le Livre Vert édité par la Commission des Communautés définit ainsi le concept de R.S.E.. *" Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. Au moment où l'Union Européenne s'efforce d'identifier des valeurs communes en adoptant une charte des droits fondamentaux, un nombre croissant d'entreprise reconnaissent de plus en plus clairement leur responsabilité sociale et considèrent celle-ci comme une composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tout, influencer sur sa réussite (...) Bien que leur responsabilité première soit de générer des profit, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités "*³. Cette définition particulièrement large ouvre le champ à de nombreuses interprétations, mais son culturalisme américain doit néanmoins être souligné.

D'après J.-P. Ségal, cette définition introduit quatre dimensions essentielles, autour desquelles va se structurer le débat interculturel :

- Le caractère " volontaire " qui signifie que c'est bien l'entreprise, à travers son management, qui prend des engagements en cette matière, en allant au-delà de ses obligations légales et contractuelles existantes. Cet engagement volontaire possède une valeur morale d'exemplarité et associe des valeurs altruistes avec la prise en compte de l'intérêt à long terme. Cela confère en quelque sorte à l'entreprise le droit d'attendre, en

² J.-P. Ségal, " Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe ", Colloque interdisciplinaire Audencia Nantes, Ecole de Management, 16 et 17 octobre 2003

³ Commission des Communautés Européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, 18-07-2001

contrepartie, une forme de reconnaissance de la part des “parties prenantes” (actionnaires, consommateurs, salariés, citoyens etc...).

- Le caractère “durable” qui affirme le sérieux de l’engagement correspondant en même temps que son caractère stratégique.
- Le caractère “transparent” qui repose sur la collecte et la publication d’informations diffusées à l’intérieur et à l’extérieur et permet d’authentifier la réalité des “bonnes pratiques” affichées et de mesurer les progrès accomplis.
- La capacité à impliquer de nouvelles “parties prenantes”.

La question de la rentabilité de la R.S.E. est donc posée sans états d’âme à partir de l’affichage que les propriétaires de l’entreprise et/ou leurs mandataires ont le droit et le devoir d’effectuer quant aux valeurs de “leur” entreprise, sachant que le développement de la valeur économique est alors considérée comme inséparable de sa rectitude morale. On se trouve face à un univers libéral où la *self regulation* est considérée comme devant jouer un rôle majeur.

Il souligne ainsi que, pour sa part, “*la tradition allemande valorise la construction d’un ordre social où chaque membre d’une communauté se voit reconnaître une forme de “voix au chapitre” sur les affaires collectives tout en se pliant volontairement à une discipline collective d’autant mieux acceptée qu’elle a été ainsi librement débattue*”⁴. C’est ce qui expliquerait les réactions critiques observées outre-Rhin, réactions venant suspecter les arrières-pensées “dérégulationnistes” de la R.S.E. compte tenu, en particulier, du caractère unilatéral des initiatives volontaires au regard de la primauté accordé au consensualisme issu de la communauté. Comme le souligne toujours J.-P. Ségat, “*on touche ici sans doute au cœur de ce qui sépare, sur la question de la responsabilité sociale de l’entreprise, les logiques d’action anglo-saxonnes et germaniques : si l’une et l’autre se rejoignent dans le respect scrupuleux des règles, elles envisagent différemment la question de ce qui donne sens à l’obéissance à ces règles communes*”.

De la même manière, en France, la notion de R.S.E. peut être associée à l’idée “d’entreprise citoyenne” considérée comme devant agir au regard d’un Intérêt Général, pouvant être considéré à une échelle planétaire, mais au regard du caractère “sacré” accordé à la loi comme expression de cet intérêt général, bien loin de la légitimité accordée aux *lobbys* comme dans les représentations anglo-saxonnes. Il n’y a pas non plus, en France, de légitimité accordée à l’entreprise à s’instaurer comme autorité morale. Enfin, la transparence au travers de chiffres n’est pas non plus considérée comme pouvant être authentique et la publicité faite autour des “bonnes pratiques” est plutôt mal reçue.

De la difficulté de statuer sur l’existence ou non d’un modèle “européen” de la R.S.E. à la proposition de considérer la R.S.E., non plus comme un modèle organisationnel mais comme un thème de gestion, signe de l’institutionnalisation de l’entreprise

Beaucoup des éléments de la R.S.E. tendent à la rapprocher des caractéristiques d’un thème de gestion :

- Il apparaît au début de la décennie 2000 et dure encore à ce jour : c’est donc plus qu’une mode.
- Il offre le support d’une vision fédératrice (pour ne pas dire “stratégique”, notion trop vague car qu’est-ce qui n’est pas stratégique ?). En outre, la R.S.E. fédère des pratiques disparates en leur donnant une cohérence formelle (commerce équitable, commerce éthique, marketing éthique, fonds de placements éthiques, investissements socialement responsables, *stakeholders report*, audit éthique etc...).
- Des méthodes de gestion s’y trouvent réinterprétées comme avec le *reporting* qui, outre son origine financière, devient environnemental et sociétal). Des “outils” de gestion qui existaient avant l’émergence du thème prennent une dimension nouvelle (les chartes éthiques par exemple). De “nouvelles” méthodes apparaissent comme pour tout ce qui tourne autour de la notation sociétale.
- Il interagit avec des logiques managériales telles que la gouvernance marquée par le passage d’une *corporate governance* à une *glolal governance*.

⁴ J.-P. Ségat, *op. cit.*
Yvon PESQUEUX

- Il donne l'illusion de la nouveauté car des concrétisations majeures en termes de ce que l'on appelle aujourd'hui R.S.E. existent depuis le début du XX^e siècle, corrélativement au développement de la grande entreprise. C'est le cas des œuvres sociales, par exemple.
- Il existe des concepts disponibles pour le fonder comme avec la notion de "parties prenantes", par exemple.
- Il existe des concrétisations symboliques (comme la *Danone Way*, par exemple).
- ... Il en restera certainement quelque chose après sa disparition, au regard de l'énorme développement des pratiques de gestion qu'il suscite.

Un thème de gestion ne "tombe" pas du ciel :

- Les concrétisations de l'éthique des affaires avec son outil privilégié, les codes d'éthique, autoédiction formulée par les directions des plus grandes entreprises existaient auparavant tout en ayant cumulé l'expérience des difficultés de leur concrétisation au quotidien.
- La force catalytique d'aspects tel que le *charity business*, par exemple, ont tenu lieu de situation d'apprentissage.
- Les interactions avec la société le légitiment (les réactions citoyennes de l'altermondialisation, les disparités géographiques, les problèmes écologiques comme le réchauffement de la planète, "l'éthicisation" des représentations du politique avec la montée en légitimité de l'appel aux vertus civiques etc...)

La R.S.E. construit également les ambiguïtés nécessaires au développement d'un "sens" :

- Elle offre le support d'une réinterprétation de la dialectique managériale que souligna H. A. Simon⁵ quand il montra toute la difficulté managériale du passage des valeurs entre des principes relevant d'une perspective universaliste et des faits relevant de la perspective consquentialiste. On retrouve ici l'importance des raisonnements en dilemmes qui marquent la *Business Ethics*.
- Elle fonde des discours partiels et partiels, marquant ainsi le triomphe d'une activité communicationnelle sans permettre de dire pour autant qu'il ne s'agisse que de discours sans éléments de concrétisation. La *Danone Way* consiste à "réellement" prendre en compte les catégories des droits de l'homme dans les logiques managériales, mais les emballages de yaourts remplissent nos poubelles et nos désirs les plus primaires sont flattés par une communication commerciale basée sur la stimulation de la gourmandise.
- Elle conduit à l'accaparement du champ politique par les entreprises dont la légitimité dans ce domaine reste à prouver, ce qui suscite en retour, le développement du politique...

Un thème de gestion "épuise" sa dynamique. À environ mi-parcours que peut-on en dire ? Ses concrétisations alourdissent considérablement (et n'ont pas fini de le faire) le versant procédural du fonctionnement de l'entreprise. Cet aspect entre en effet multiplicatif avec les autres tensions procédurales (par exemple avec les perspectives de la comptabilité financière). Or l'alourdissement du versant procédural entre en tension dialectique avec l'efficacité. Et c'est sans doute là que s'épuisera sa dynamique, épuisement qui conduira à la mise en exergue d'un autre thème (le risque ?), comme thème alternatif. Et c'est sans doute l'institutionnalisation de l'entreprise que valide la R.S.E. qui en est le trait le plus saillant. Du fait de l'intervention de l'entreprise dans la définition du bien commun, le volontarisme managérial se trouve en quelque sorte "dépassé" par lui-même dans sa vocation à proposer de substituer une omniscience de la règle établie par les directions d'entreprise à l'omniscience des pouvoirs publics sur la base d'un double argument d'utilité et d'efficacité. La taille de l'entreprise multinationale et le pouvoir qui est le sien (de même que le pouvoir cumulé du groupe constitué par ces entreprises) conduisent, au travers des politiques de R.S.E., à intervenir sur la définition des règles de vie en société. Mais, en retour, ces mêmes entreprises se trouvent interpellées non parce qu'elles le veulent bien, mais parce qu'elles ne peuvent plus faire autrement. S'étant "substituées" aux Pouvoirs Publics (parfois défaillants, certes, comme dans telles ou telles situations dans des pays en développement, par exemple), elles laminent d'autant plus les conditions de constitution d'un Etat. Ce phénomène se trouve renforcé par l'adoption massive par les services publics des modes et outils de gestion des entreprises. D'une perspective "micro" politique (avec la R.S.E.), on passe, sans s'en rendre compte, à une perspective "macro" politique de la définition du bien commun. N'oublions pas en effet que l'acte politique fondateur du développement durable dans son acceptation actuelle date du rapport Brundtland, personnalité qui fut aussi Premier Ministre de Norvège, démocratie libérale s'il en est !. Et la démocratie libérale, dans son projet de relayer un libéralisme économique, se trouve en retour dialectiquement modifiée dans sa substance. Le développement durable (de dimension "macro" politique) se trouve bien relayer la R.S.E. (de dimension "micro" politique) sur la question du "bio-pouvoir"⁶ par modification du contenu de la Raison d'Etat. Et l'instrumentation des politiques de R.S.E. se trouve prise au piège des

⁵ Simon H. A. (1993), *Administration et Processus de décision*, Paris, Economica

⁶ Foucault M. (1971), *Surveiller et punir*, N.R.F. Gallimard, Paris, 1971

perspectives de la gouvernementalité⁷. Reprenons, à la suite de Michel Foucault, le terme de “gouvernementalité” en rappelant ce qu’il voulait souligner quand il mentionnait l’apparition de la gouvernementalité au XVIème siècle. En effet, pour se confronter aux problèmes de pouvoir, contrairement à Machiavel, il met en avant, non pas une problématique de l’ordre mais une problématique du conditionnement (où l’on revient à l’idéologie !). Et si alors la R.S.E. était un des archétypes actuels du conditionnement ?

⁷ Foucault M. (1988), *Dits et Ecrits* - Gallimard, Paris, Tome III, p. 655
Yvon PESQUEUX